

Código do Conselheiro

no Mundo da Inteligência Artificial



Instituto Latino/Hélio Mendes

2026

*O verdadeiro poder estratégico de
uma organização não está na
execução, mas na qualidade das
decisões do seu conselho.*

Hélio Mendes

Apresentação

Após a consolidação das reflexões sobre o novo perfil dos Conselhos de Administração, o Instituto Latino/Hélio Mendes apresenta este **Código do Conselheiro no Mundo da Inteligência Artificial**, concebido para responder às exigências de um ambiente empresarial mais dinâmico, interdependente e orientado por transformações tecnológicas, geopolíticas e econômicas em tempo real.

Os modelos tradicionais de governança foram estruturados em um contexto histórico marcado por organizações lineares, cadeias rígidas de comando, decisões centralizadas e relativa previsibilidade de mercado. Durante grande parte do século XX, prevaleceu uma lógica administrativa inspirada em estruturas clássicas, com forte influência de modelos hierárquicos, nos quais o principal papel do conselho era zelar pela integridade patrimonial, acompanhar resultados periódicos e assegurar credibilidade institucional perante acionistas e associados.

No século XXI, esse padrão tornou-se insuficiente. As organizações passaram a operar em ecossistemas complexos, conectados e permanentemente impactados por inovação tecnológica, inteligência artificial, mudanças regulatórias, riscos reputacionais, mudanças geopolíticas e novos modelos de negócios. Nesse contexto, o conselho deixa de ser apenas uma instância de supervisão formal e passa a exercer papel decisivo na orientação estratégica, na antecipação de riscos e na construção de resiliência institucional.

Este Código propõe diretrizes para a atuação de conselheiros preparados para esse novo cenário, no qual governança exige visão sistêmica, capacidade analítica ampliada, atualização contínua e contribuição efetiva para decisões de alta relevância.

Sumário

Apresentação	3
Sumário	4
Missão do conselho de administração	5
Perfil do Conselheiro	6
Prazo do mandato	7
Remuneração	8
Consultas Externas	9
Conselheiros Independentes	10
Relacionamento e gestão da informação	11
Planejamento estratégico reverso	12
Agenda estratégica, documentação e atas	13
Transparência	14
Relatório anual	15
Conclusão e Recomendações	16

1. Missão do Conselho de Administração

A missão do Conselho de Administração vai muito além da proteção patrimonial prevista na legislação societária. O conselho constitui o núcleo superior de direção estratégica da organização, responsável por assegurar a perenidade institucional, a coerência entre propósito e execução, a integridade da governança e a qualidade das decisões estruturantes.

Compete ao Conselho:

- definir, revisar e acompanhar a direção estratégica da organização;
- supervisionar os riscos corporativos, inclusive os relacionados à tecnologia, à inteligência artificial, à reputação, ao ambiente regulatório e às transformações geopolíticas;
- garantir alinhamento entre governança, auditoria, compliance e alta gestão;
- participar da seleção, avaliação, sucessão e, quando necessário, substituição do CEO;
- proteger e fortalecer o código de ética, os princípios institucionais e a cultura organizacional;
- participar e acompanhar a execução do planejamento estratégico e suas revisões, sempre que houver alterações relevantes no ambiente de negócios;
- contribuir para a leitura estratégica do futuro, sem invadir a gestão operacional.

As atribuições e competências do Conselho devem estar formalmente estabelecidas em regimento próprio, com clareza suficiente para evitar sobreposições, distorções de papel e conflitos com a diretoria executiva.

No mundo contemporâneo, o Conselho deve compreender o operacional sem interferir indevidamente em sua condução. Sua

função não é gerir o dia a dia, mas assegurar que a organização esteja preparada para responder com velocidade, consistência e inteligência aos pontos de inflexão que afetam seu setor e seu ecossistema.

2. Perfil do Conselheiro

O novo ambiente de negócios exige um conselheiro com formação mais ampla, repertório interdisciplinar e visão compatível com a complexidade contemporânea. Já não basta reputação de mercado ou experiência setorial isolada. O conselheiro precisa reunir capacidade de leitura estratégica, discernimento institucional e contribuição efetiva para decisões de longo alcance.

O perfil desejável inclui:

- capacidade de analisar não apenas o setor da organização, mas também o macroambiente, as forças econômicas, os movimentos geopolíticos e as transformações tecnológicas;
- conhecimento dos principais atores do ecossistema no qual a organização atua;
- experiência executiva relevante, preferencialmente em posições de alta liderança;
- visão além do próprio setor, com leitura intersetorial e sistêmica;
- habilidade para estimular alianças estratégicas, conexões institucionais e articulações de alto nível;
- conhecimento sobre inteligência artificial, seus impactos, riscos, limites, oportunidades e implicações éticas;
- capacidade de interpretação de cenários, leitura de tendências e atuação em contextos de incerteza;
- independência intelectual, equilíbrio, discrição, compromisso ético e responsabilidade fiduciária.

Para ampliar a qualidade deliberativa, o Conselho deve ser composto por membros com experiências complementares, formações distintas e diversidade de perspectivas, preservando,

contudo, unidade de propósito e convergência em torno dos interesses permanentes da organização.

3. Prazo de Mandato

O mandato do conselheiro deve observar equilíbrio entre continuidade e renovação. Recomenda-se prazo de **dois a três anos**, com possibilidade de recondução, desde que precedida de avaliação formal de desempenho.

A recondução não deve ser automática. Deve resultar de análise objetiva da contribuição efetiva do conselheiro, considerando, entre outros fatores:

- participação qualificada nas deliberações;
- capacidade de antecipação estratégica;
- aderência ética e institucional;
- contribuição para a evolução da governança;
- disponibilidade compatível com as exigências do cargo.

Não deve haver limitação etária automática para o exercício da função, desde que estejam preservadas a plena capacidade técnica, intelectual, relacional e decisória do conselheiro.

4. Remuneração

A remuneração do conselheiro deve refletir a natureza estratégica da função e a crescente complexidade de suas responsabilidades. Não se trata mais de remunerar apenas presença em reuniões formais, mas sim a contribuição efetiva para a governança, a estratégia e a capacidade institucional de resposta.

Nesse sentido, a remuneração deve considerar:

- tempo de dedicação real;
- complexidade do setor e do ambiente regulatório;
- participação em comitês, análises extraordinárias e decisões críticas;
- disponibilidade para orientações estratégicas fora do calendário ordinário;
- emissão de pareceres e contribuições em situações de risco, crise ou oportunidade relevante.

Como referência técnica, a remuneração pode ser estruturada em base comparável à hora estratégica da alta liderança executiva, ajustada à natureza das responsabilidades do Conselho, preservando coerência, proporcionalidade e transparência.

5. Consultas Externas

Os conselheiros devem ter o direito de solicitar apoio técnico externo sempre que a complexidade do tema exigir conhecimento especializado independente.

Essas consultas poderão abranger, entre outras áreas:

- contabilidade;
- finanças corporativas;
- auditoria independente;
- compliance;
- regulação;
- tecnologia;
- cibersegurança;
- inteligência artificial;
- riscos reputacionais e jurídicos.

O uso de especialistas externos deve ocorrer com critério, justificativa e adequada governança, sempre em benefício da qualidade da decisão colegiada e da proteção dos interesses da organização.

6. Conselheiros Independentes

A presença de conselheiros independentes é essencial para fortalecer a credibilidade, a imparcialidade e a maturidade da governança.

Considera-se conselheiro independente aquele que não mantém vínculos que comprometam sua autonomia de julgamento, incluindo, entre outros impedimentos relevantes:

- vínculo empregatício recente com a organização;
- prestação de serviços ou fornecimento relevante de produtos à organização;
- relação familiar próxima com membros da administração ou posições gerenciais estratégicas;
- conflito de interesses atual ou potencial que comprometa a neutralidade de atuação.

O conselheiro independente deve atuar com liberdade de pensamento, compromisso com a instituição e lealdade ao interesse superior da organização, e não a grupos específicos de influência.

7. Relacionamento e gestão da Informação

O Conselho de Administração deve designar formalmente o porta-voz institucional da organização, responsável pela comunicação interna e externa.

A consistência da mensagem é essencial, não sendo admissíveis contradições ou ruídos que comprometam a credibilidade da empresa.

Esse processo depende de um sistema estruturado de informações: dados confiáveis, organizados, atualizados e acessíveis.

Informação de qualidade é um ativo estratégico e, para o conselheiro, representa um dos principais instrumentos de tomada de decisão.

8. Planejamento Estratégico Reverso

O planejamento estratégico deve atuar como a bússola do Conselho, orientado por uma abordagem reversa. Isso significa que as decisões não devem ser fundamentadas exclusivamente no passado, mas construídas a partir de uma visão clara de futuro, antecipando cenários, objetivos e metas.

Esse planejamento deve incluir, obrigatoriamente:

- Plano de sucessão para posições estratégicas;
- Metodologias de acompanhamento, avaliação e validação das melhores práticas de governança;
- Mecanismos de monitoramento contínuo da execução estratégica.

Adicionalmente, recomenda-se a definição de um calendário estruturado de visitas às operações e instalações da empresa, garantindo que o Conselho mantenha proximidade com o nível operacional e conhecimento direto dos ativos críticos. O distanciamento excessivo compromete a qualidade da governança.

9. Agenda estratégica, documentação e atas

A agenda do Conselho é seu principal instrumento de governança e deve ser elaborada pelo Presidente com antecedência adequada, considerando contribuições dos conselheiros e da diretoria executiva.

A eficácia das reuniões está diretamente relacionada à qualidade e à antecedência das informações disponibilizadas, incluindo relatórios gerenciais, demonstrações contábeis e análises estratégicas.

Projetos de investimento devem ser apresentados e defendidos pelo CEO, com suporte técnico das áreas competentes, assegurando consistência e profundidade na análise.

A formalização das decisões deve ser conduzida por um secretário designado, responsável pela elaboração das atas. O uso de tecnologias baseadas em Inteligência Artificial pode contribuir significativamente, inclusive na análise qualitativa das reuniões, como dinâmica, engajamento e alinhamento entre os participantes.

10. Transparência

A transparência é um dos pilares da boa governança. Acionistas, associados, cooperados e demais partes legitimamente interessadas têm direito a informações adequadas, tempestivas e consistentes sobre os rumos da organização, respeitados os limites de confidencialidade estratégica e legal.

O Conselho deve assegurar:

- clareza na comunicação de suas diretrizes e decisões institucionais;
- integridade dos fluxos de informação com auditoria, compliance e gestão executiva;
- coerência entre discurso institucional e prática de governança;
- prestação de contas compatível com o porte, a natureza e a responsabilidade da organização.

Os conselheiros não são meros observadores. São guardiões da integridade institucional e representantes do compromisso superior da organização com ética, sustentabilidade e geração de valor de longo prazo.

11. Relatório Anual

O relatório anual do Conselho não deve limitar-se aos resultados contábeis e financeiros.

Deve refletir, de forma estruturada, a qualidade da governança e a capacidade de leitura estratégica da organização.

Recomenda-se que o relatório contemple, além dos indicadores econômico-financeiros:

- principais decisões e direcionamentos estratégicos do período;
- avaliação dos riscos relevantes e respectivas respostas institucionais;
- evolução das práticas de governança, compliance e auditoria;
- análise de tendências do setor e do ambiente externo;
- impactos potenciais de inovação tecnológica e inteligência artificial;
- perspectivas futuras e prioridades estratégicas.

Tão importante quanto relatar o desempenho passado é demonstrar como a organização está se preparando para o futuro.

Governança de excelência não se limita a explicar o que ocorreu; ela revela a qualidade do pensamento que orientará o próximo ciclo.

12. Conclusão e Recomendações

Este Código parte de uma premissa central: **nenhuma organização estará acima da qualidade de sua governança, e nenhuma governança será superior à qualidade de seus conselheiros.**

No atual ambiente de negócios, o cargo de conselheiro exige preparo intelectual, experiência prática, responsabilidade fiduciária, visão global e atualização permanente.

A função tornou-se mais exigente, mais estratégica e mais decisiva para a perenidade institucional.

A formação desse novo perfil não ocorrerá de forma imediata. Há escassez de profissionais que reúnam, individualmente, todas as competências requeridas.

Por essa razão, recomenda-se a constituição de Conselhos compostos por perfis complementares, capazes de combinar experiência executiva, visão setorial, leitura macroeconômica, conhecimento tecnológico, sensibilidade institucional e independência crítica.

O novo Conselheiro não pode mais ser apenas um nome de prestígio ou uma presença protocolar. Deve ser agente de discernimento, estabilidade, antecipação e valor estratégico.

Em um mundo moldado por inteligência artificial, instabilidade global e transformação contínua, o Conselho de Administração precisa deixar de olhar apenas para o desempenho do presente e assumir, com maturidade, a responsabilidade de antecipar o futuro.

A maturidade estratégica de um conselho será medida por sua capacidade de operar em lógica reversa, trazendo o futuro de forma pragmática para o presente e posicionando a organização à frente da concorrência ou além dos espaços ainda não explorados por ela.”

Hélio Mendes



Instituto Latino/Hélio Mendes
Av. Afrânio Rodrigues da Cunha, 705 Uberlândia MG
www.institutolatino.com.br
latino@institutolatino.com.br

